



XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA ANÁLISE DO PDI DA UFSC

João Carlos da Silva
UFSC
jcnovos@gmail.com

Felipe Shigunov
UFSC
felipeshigunov@gmail.com

Maria Luiza Ferraro
UFSC
mluizaferraro@gmail.com

Resumo

O Planejamento Estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes e fracos da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular estratégias e ações estratégicas para aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade pautando-se sempre nos elementos mais humanos e que ajudarão a compreender o desafio da organização. A estratégia empregada pela instituição nos seus mais variados níveis será determinante na realização dos objetivos elencados. Este artigo tem como objetivo analisar o Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Santa Catarina. De acordo com os seus objetivos e abordagem, este trabalho é classificado como exploratório, descritivo e qualitativo, com análise documental e bibliográfica. Concluiu-se que o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSC contempla conceitos e elementos do Planejamento Estratégico, embora conste restrito ao período de 2010-2014 na ocasião em que esta pesquisa foi realizada.

Palavras-chave: Plano de Desenvolvimento Institucional. Universidade. UFSC. Planejamento Estratégico.

1 INTRODUÇÃO

A transposição de barreiras instituídas historicamente nas instituições de ensino superior e as demandas da sociedade são desafios para os dirigentes universitários. A persistência na realização do Planejamento Estratégico nessas instituições de ensino superior, além do engajamento com essa causa, exige dos dirigentes e gestores universitários a necessidade de conhecimentos técnicos e diversas habilidades para que seus objetivos e metas institucionais sejam atingidos. Melo (2002, p. 18) corrobora ao afirmar que:

As universidades, neste início do terceiro milênio, enfrentam uma série de exigências no que tange à redefinição de seus princípios e finalidades, dificilmente experimentados durante seus mais de oito séculos de história, com possíveis implicações na sua atual estrutura e posicionamentos frente as demandas sociais emergentes.

O Planejamento Estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes, ligados às competências, e fraquezas, ligadas às incompetências ou possibilidades de melhorias da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo. Seu objetivo é formular e formar estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade (PEREIRA, 2010, p. 47). Essa forma de ação se distingue do improviso, porém, sua formalidade não pode ser tão rígida a ponto de criar obstáculos às novas demandas.

O Planejamento Estratégico, embora vantajoso para as organizações, tem também desvantagens ou limitações na sua implementação, principalmente se ele não for corretamente elaborado. A melhoria da gestão das universidades pode se dar por meio desse instrumento. Moritz *et al.* (2012, p. 237) registram que só no início do século XXI “As universidades começaram obrigatoriamente a visualizar ações para o horizonte estratégico de cinco anos como solicitado pelo MEC através do PDI”, utilizando o Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão.

Isso posto, objetiva-se neste artigo analisar o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), levando em conta as definições que norteiam o processo do Planejamento Estratégico.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, aborda-se brevemente a origem das Universidades, o histórico da UFSC, o Planejamento e o Planejamento Estratégico.

2.1 UNIVERSIDADE

Por volta do século XII em algumas cidades da Europa, por interesse político e social do Estado e também do Papa, surgiram as primeiras universidades diretamente controladas pela Igreja Católica. Nessas universidades, além da influência religiosa, seus frequentadores eram somente pessoas ligadas à nobreza e com boas condições econômicas. Portanto, o acesso a essas instituições era restrito. Janotti (1992, p. 27) explica que:

As condições que favoreceram o nascimento das universidades foram duas: social e cultural. E os interesses também foram dois: o da Igreja e o do Estado. As universidades de uma maneira geral surgiram como consequência da atuação concomitante dessas condições e desses interesses.

No Brasil, as universidades foram criadas depois de muita resistência de Portugal e também de brasileiros, que as julgavam desnecessárias na Colônia e também durante o período Imperial. Somente em 1915 a Reforma Carlos Maximiliano, por meio do Decreto nº 11.530, dispõe sobre a instituição de uma universidade para, em 1920, executá-la por meio do Decreto nº 14.343 e, enfim, instituir a Universidade do Rio de Janeiro (URJ). Desde então, articularam-se várias medidas para diversas propostas de universidade, a qual se reformulou ao longo do tempo. (FÁVERO, 2006).

Nesse contexto, a UFSC foi criada com o nome de Universidade de Santa Catarina em dezembro de 1960. O seu primeiro Reitor, Professor João David Ferreira Lima, foi escolhido de lista tríplice e tomou posse em 25/10/1961. Nessa época, o corpo discente da UFSC contava com 847 alunos e o corpo docente com 49 professores, provindos de sete

faculdades isoladas, que inicialmente a compuseram, com esta nova, entre as quais pode-se destacar: as de Farmácia e Odontologia, Direito e Ciências Econômicas.(UFSC, 2010).

Também nessa época, ao final do governo do Presidente Juscelino Kubitschek, houve uma crescente onda de criação de universidades públicas no Brasil. A UFSC teve como fundamento legal para sua criação a Lei n.º 3.849, de 18 de dezembro de 1960 (UFSC, 2010).

O projeto desenvolvido inicialmente em Santa Catarina era o de uma universidade estadual. Isso foi realizado cinco anos após a criação da UFSC, por meio da Universidade para o Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina, hoje denominada Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). A história das duas universidades pioneiras do Estado esteve, portanto, interligada desde o início. Até então, a UFSC foi a única universidade federal no Estado. Já em 2009, a UFSC assume a condição de tutora da recém-criada Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS)¹, uma instituição regional que engloba o oeste dos Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul (UFSC, 2010).

2.2 PLANEJAMENTO

O Planejamento pode ser entendido como processo formal que, por meio de decisões integradas, gera resultados. Sendo assim, no contexto de cada organização é preciso verificar suas especificidades e as suas demandas, pautando-se sempre nos elementos mais humanos e que ajudarão a compreender o desafio da organização. Sendo assim, é preciso verificar, no contexto de cada organização, suas especificidades e as suas demandas, pautando-se sempre nos elementos que ajudarão a compreender o seu desafio. De acordo com Paranhos Filho (2007, p. 253),

Planejar [...] é prever o futuro com as melhores informações disponíveis e agir aproveitando as oportunidades vislumbradas e antecipando-se aos problemas, controlando, dessa maneira, a dinâmica de todo fluxo produtivo, que se inicia com a previsão de vendas e termina com a entrega do produto.

Tal forma de ação não se compara à improvisação, mas sua formalidade não pode ser tão rígida a ponto de criar obstáculos às novas demandas da organização. Pereira (2010, p. 44) ratifica que:

A palavra “planejamento” lembra pensar, criar, moldar ou mesmo tentar controlar o futuro da organização dentro de um horizonte estratégico. [...] Nesse sentido, planejamento difere de improvisar. Enquanto primeiro está preocupado em elaborar um plano para fazer algo ou mesmo criar um esquema para agir, o segundo prepara algo às pressas no momento em que as coisas acontecem e às vezes age ao acaso.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Fazer planos de uma maneira estratégica é essencial, porque facilita a determinação de estratégias para alcançar objetivos. Planejar estrategicamente significa usar os recursos disponíveis de forma correta, visando a aumentar a produtividade da organização. Administrar o tempo é crucial para qualquer empresa, pois é um dos recursos mais valiosos à nossa disposição. A gestão estratégica dos riscos também é uma área importante para qualquer empresa. O Planejamento Estratégico é definido como a determinação antecipada dos objetivos a serem atingidos e dos meios para a sua consecução (ROBBINS, 1978 apud PEREIRA, 2010). Pereira (2010, p. 47) afirma que:

Planejamento Estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidade de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

Assim, o Planejamento Estratégico dá à organização uma visão do futuro, aumentando a probabilidade de a empresa aproveitar as oportunidades e explorar suas potencialidades, implicando em uma visão específica do futuro, através da qual a empresa analisa o setor de atuação, o mercado, os concorrentes, os produtos e serviços, o valor a ser oferecido ao cliente, as vantagens a longo prazo, a lucratividade, entre outros aspectos (TIFFANY; PETERSON, 1998 apud PEREIRA, 2010).

Ao contrário do que muitos possam imaginar, o Planejamento Estratégico não se aplica somente às grandes organizações empresariais. Ele é um importante componente para facilitar de forma substancial a gestão de quaisquer organizações, incluindo as universidades. Trata-se de uma ferramenta da área da Administração utilizada como instrumento para aprimorar e expandir a gestão dos negócios oferecidos por essas organizações.

Pereira (2010) divide o Processo de Planejamento Estratégico em três momentos. No Momento 1 é realizado o diagnóstico estratégico, quando a coalizão dominante, no caso, o dirigente máximo, decide se é o momento ideal para realizá-lo e se está consciente de sua importância.

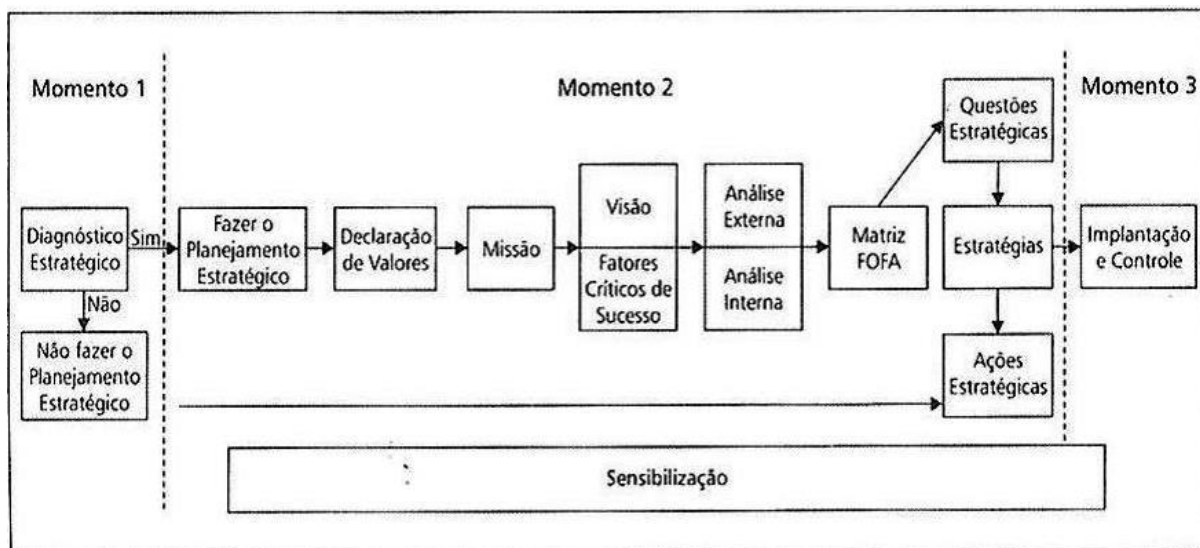
O Momento 2 consiste no planejamento propriamente dito, o momento da formulação das etapas, de identifica-las no papel. As etapas de planejamento citadas no momento 2 são: declaração de valores, missão, visão, fatores críticos de sucesso, análise externa, análise interna, questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas.

Durante o Momento 2 do planejamento, a definição do posicionamento estratégico de uma empresa é vista por Porter (1999 apud PEREIRA, 2010) como essencial para o crescimento da empresa, a qual deve estar de acordo com ele. Dessa forma, para que ela cresça, basta aprofundar a posição estratégica, em vez de ampliá-la ou comprometê-la. Porter (1999 apud PEREIRA, 2010), define estratégia como a criação de compatibilidade entre as atividades da empresa. Seu êxito depende do bom desempenho de muitas atividades – e não apenas de umas poucas – e da integração entre elas.

Contudo, após o negócio da empresa e suas estratégias estarem definidas, o Planejamento Estratégico parte para o seu resultado final.

No Momento 3, ocorre a implantação e o controle do processo, a realização das estratégias. Portanto, na implementação do plano, o Momento 3 é a hora de sair da teoria e partir para a execução – é, portanto, o momento de colocá-lo em prática. A figura 1 demonstra de maneira sequencial o fluxo como os Momentos ocorrem.

Figura 1 – Momentos do Planejamento Estratégico



Fonte: Pereira, 2010, p. 57

2.3.1 Momento 1 do Planejamento Estratégico

Neste Momento, efetua-se o Diagnóstico Estratégico da organização, uma fase delicada e muito importante devido à sua relevância. Nesse momento, a coalizão dominante da organização deve entrar de cabeça para estimular toda organização a aferir seus pontos fortes que necessitam ser explorados e os seus pontos fracos, as vulnerabilidades que necessitam ser corrigidos. As dificuldades encontradas durante a implementação de um processo de Diagnóstico Estratégico, ocorrem principalmente em função das atitudes dos membros das equipes, preocupados para que uma determinada área não se sobressaia perante as demais. Se o processo não for bem estruturado, e se a equipe responsável não for capaz de sensibilizar adequadamente todos os níveis organizacionais (desde a alta administração, passando principalmente pela média gerência e todos os funcionários), o processo poderá ser inútil ou até mesmo prejudicial para a organização. De acordo com Kich, Pereira (2011, p. 34),

Momento I –Segundo o autor, se a empresa está passando por um momento de turbulência, esse não é o momento ideal, pois esta pode acabar por inviabilizar todo o processo. Só se pode dar início à elaboração do Planejamento Estratégico quando a maior coalizão dominante da organização desejar implantar esse processo e estiver consciente de que deverá se envolver “cem por cento”. Essa fase está concluída quando a organização se sensibiliza quanto à necessidade de fazer um plano e escolhe qual metodologia utilizar.

O principal objetivo do Diagnóstico Estratégico é definir os pontos fortes, pontos fracos e pontos a melhorar. É fundamental lembrar que todas as informações apuradas neste processo serão utilizadas como referência para a elaboração das estratégias.

2.3.2 Momento 2 do Planejamento Estratégico

Neste momento, determinam-se a declaração de valores, a missão da instituição, os fatores críticos de sucesso, efetuam-se as análises externa e interna, aplica-se a matriz FOFA e, finalmente, definem-se as questões Estratégicas, estratégias e ações estratégicas do Planejamento Estratégico. São esses passos, constituintes do Momento 2, abordados nesta seção.

a) Declaração de Valores

Na declaração de valores de um Planejamento Estratégico, constam aqueles princípios que a organização acredita e que dão fundamentação para as suas bases ideológicas (PEREIRA, 2010).

b) Missão

A Missão é fundamental para os objetivos da organização. Ela leva em conta a razão de a organização existir e a que ela se propõe a prestar no segmento em que atua, a visão e as necessidades do cliente e a forma que julga ser a mais certa para fazer coisas. De acordo com Pereira (2010, p. 82):

Para entendermos melhor e podermos formular a Missão, devemos considerar algumas perguntas importantes no momento da construção da Missão:

O que a organização faz?

Para quem faz?

Para que faz?

Como faz?

Onde faz? (atualmente, essa questão, em algumas organizações, é irrelevante, pois muitas vezes o “onde” pode até ser na Internet).

Qual a responsabilidade social e ambiental?

c) Visão

A visão de uma organização deve reproduzir, de forma geral, todas as suas aspirações e intenções para o seu futuro, em um determinado tempo. Considera-se que a visão deve ser a imagem do ideal dos seus gestores, divulgado por meio das comunicações públicas, e servir de base para os integrantes e colaboradores no dia a dia da organização como uma meta.

Pereira (2010, p. 88) aponta que, para que a visão de uma organização seja atingida, todos devem ter conhecimento dessa visão, afirmando que a

Visão é a imagem compartilhada daquilo que os gestores da organização querem que ela seja ou venha a ser no futuro. Ela pode ser uma ou duas frases que anunciam aonde ela quer chegar ou traça um quadro amplo do futuro que as pessoas desejam para a organização.

Por essa razão, os administradores das organizações, incluindo as universidades, necessitam estar concientes que, para a realização da sua visão, é necessária a conscientização coletiva dos seus objetivos, posto que

A compreensão do Planejamento Estratégico, com uma percepção do “todo” da organização, ou seja, com uma visão mais ampla sobre o processo de gestão, pensando de maneira mais forte em todo o conjunto de atores e agentes que interferem direta e indiretamente na organização, não pode ser desconsiderada [...]. (PEREIRA, 2010, p. 54).

d) Fatores Críticos de Sucesso

Podemos denominar como Fatores Críticos de Sucesso os pontos chave que definem o sucesso ou o fracasso de uma instituição, identificados por meio do planejamento de uma organização, analisando o mercado que ela atua. São esses fatores que oferecem condições fundamentais para que a organização sobreviva e se destacando na sua área. Os Fatores Críticos de Sucesso, quando bem definidos, se tornam o ponto de referência para toda

a organização em suas atividades voltadas para a sua missão e na definição das estratégias que serão adotadas, quanto pelo compromisso de satisfazer as necessidades daqueles que buscam os serviços da organização.

Pereira (2010, p. 94) corrobora dizendo:

[...] Os fatores são da organização. No entanto, não é ela sozinha quem os define. Quem faz isso na verdade é o mercado, são as condições fundamentais que precisam necessariamente ser satisfeitas para que ela tenha sucesso no seu setor de atuação. [...] Podem ser inclusive diferentes para organizações de um mesmo setor da economia. Para cada organização, temos um rol de FCS. Em resumo, são aquelas condições que a organização tem que ter para sobreviver; e não é ela quem as estabelece, ou melhor, é ela, mas, observando o mercado, ou seja, lendo as condições que o mercado está passando.

e) Análise Externa e Análise Interna

A análise externa tem como objetivo avaliar a relação existente entre a organização e o seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças. O ambiente organizacional é um conjunto dinâmico e nem sempre é estável, e é afetado pelas condições externas, de diferentes forças ambientais e dimensões em constantes mudanças. Nessas condições, as organizações devem procurar as oportunidades, bem como reduzir as ameaças ou se adequar a elas. É na análise externa que a organização encontra as oportunidades, que são as situações ou eventos que quando bem aproveitados pela organização facilita o cumprimento das metas.

Por meio da Análise Interna, cuja finalidade é colocar em evidência as deficiências identificadas na avaliação dos recursos disponíveis da organização, confrontam-se essas informações com as atividades que atualmente a organização está desenvolvendo, para atingir sua visão e cumprir sua missão.

O diagnóstico dessa análise corresponde à situação atual da organização, visando conhecer seus pontos fortes e fracos por meio da avaliação dos recursos e da sua capacidade para com o seu desempenho atual, atingir os seus resultados. Porém, isso não é muito fácil, há dificuldades e resistências em realizar esse diagnóstico. Aspectos culturais da organização e paradigmas pré-estabelecidos são barreiras essenciais que devem ser rompidas para que a realização do diagnóstico seja realizada com sucesso. Segundo Costa (2005), a primeira tarefa para análise do ambiente interno é elaborar uma lista ampla, geral e irrestrita de pontos fortes, fracos e os que precisam ser melhorados, ou seja, aqueles que favorecem ou prejudicam a instituição. Ressalta-se que essa análise permite a organização agir rapidamente para a corrigir situações antes não identificadas.

f) Matriz FOFA

O objetivo de usar a ferramenta Matriz FOFA, é unificar a Análise Externa e a Análise Interna para facilitar a formulação de estratégias com ações objetivas para eliminar as ameaças e fraquezas, aproveitando as oportunidades para potencializar as fortalezas relacionadas com a Visão de futuro da organização. As Fortalezas são características internas da organização, materiais ou não, que podem ser potencializadas para otimizar o seu desempenho. As Oportunidades são situações que ocorrem no ambiente externo e independem da vontade da organização. Essas oportunidades podem ser atuais ou futuras e, quando aproveitadas adequadamente, podem trazer muitos benefícios

à organização. As fraquezas são características internas da organização, materiais ou não, que devem ser excluídas para que não comprometam o seu desempenho. As ameaças são aquelas situações que acontecem no ambiente externo e independem da vontade da organização. Pereira (2010, p. 114) corrobora dizendo:

A análise da Matriz FOFA tem como objetivo reunir todos os itens considerados como Pontos Fortes e relacioná-los com os Pontos Fracos, Oportunidades e ameaças. E para auxiliar na elaboração desta Matriz, contamos com alguns questionamentos:

- o ponto forte “x” ajuda a acabar com o ponto fraco “y”? (Sim ou Não)
- o ponto forte “x” ajuda a aproveitar a oportunidade “z”? (Sim ou Não)
- o ponto forte “x” ajuda a minimizar com o impacto da ameaça “m”? (Sim ou Não).

Com essas informações levantadas, a estratégia empregada pela instituição nos seus mais variados níveis será determinante para a realização dos objetivos elencados: por meio dela, os pontos fracos e fortes serão considerados, assim como os fatores do meio ambiente que constituem ameaças ou oportunidades.

g) Questões Estratégicas, Estratégias e Ações Estratégicas

A estratégia pode ser aplicada segundo várias abordagens, mas é genericamente entendida como as regras que conduzem à tomada de decisão nas condições de desconhecimento parcial. Entretanto, ela é concebida conforme a maneira que as organizações a formulam, sendo competência dos níveis gerenciais superiores (BEPPLER; PEREIRA, 2013).

A estratégia, mesmo sendo elaborada na colisão dominante, deve ser do conhecimento de todos os funcionários da organização, os quais devem participar da sua implantação. Existem diferenças entre as decisões que são tomadas nos diversos níveis hierárquicos das organizações e os níveis da estratégia – corporativa ou empresarial, de unidades de negócios e funcional. A estratégia corporativa é mais abrangente, englobando e influenciando as demais. Suas decisões estratégicas envolvem o delineamento do escopo corporativo, a seleção do melhor método de diversificação e a forma de competição entre as unidades de negócios. Segundo Mintzberg (2004, p. 48)

A formação de estratégia deve ser um processo controlado e consciente, bem como formalizado e elaborado, decomposto, em etapas distintas, cada uma delineada por *checklists* e apoiada por técnicas.[...]

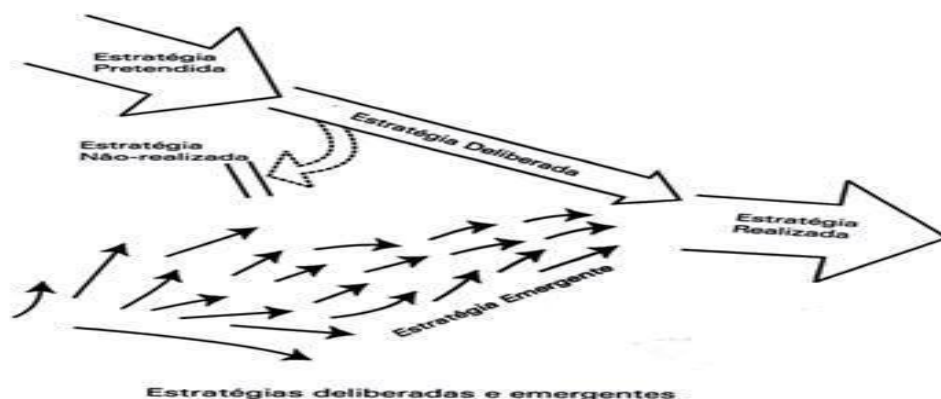
As estratégias provêm desse processo prontas, geralmente como posições genéricas, devendo ser aplicadas para que possam então ser implementadas pela atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos.

Sendo assim, a estratégia corporativa deve receber uma atenção maior da alta administração, uma vez que seu fracasso pode acarretar a falência da organização. Ela é abrangente e crucial para a sobrevivência e crescimento de uma organização.

A estratégia pode ser aplicada segundo várias abordagens, mas é genericamente entendida como as regras que conduzem à tomada de decisão nas condições de desconhecimento parcial. Entretanto, ela é concebida conforme a maneira que as organizações a formulam, sendo competência dos níveis gerenciais superiores (BEPPLER; PEREIRA, 2013).

Em alguns casos, pode existir a possibilidade de alteração em determinada Estratégia ou Ação Estratégica, no momento de sua aplicação for colocada na prática. Mintzberg et al. (2000 apud PEREIRA, 2010) denominam tal situação de Estratégia Emergente, apresentada na Figura 2.

Figura 2 - Estratégias de Mintzberg



Fonte: Mitzenberg, 1987, p. 14 (apud BEPPLER; PEREIRA, 2013)

2.3.3 Momento 3 do Planejamento Estratégico

O momento 3 consiste na implantação e no controle do Planejamento Estratégico.

A função de controle e avaliação representa a quarta etapa da metodologia de desenvolvimento do Planejamento Estratégico nas empresas, representando a atividade básica para a retroalimentação do processo de Planejamento Estratégico.

No contexto de cada organização é preciso verificar suas especificidades e as suas demandas no intuito de implantar e implementar o Planejamento Estratégico.

A coalizão dominante da organização é de fundamental importância no apoio para a implantação do Planejamento Estratégico, fazendo com que os demais colaboradores da organizações “comprem” a ideia e passem a desejar sua aplicabilidade.

Nesse processo, a liderança tem um papel importante. Ela pode ser vista sob vários aspectos, para direcionar os caminhos que a organização pretende seguir. Dentre eles, podemos verificar a Liderança como meio de diminuir incertezas do grupo (CHIAVENATO, 2009).

A liderança é um processo contínuo de escolha que permite à empresa caminhar em direção à sua meta, apesar de todas as perturbações internas e externas. O grupo tende a escolher como líder a pessoa que pode dar maior assistência e orientação (que defina ou ajude o grupo a escolher os rumos e as melhores soluções para seus problemas) para que alcance seus objetivos [...]. Nesse sentido, o líder é um tomador de decisões ou aquele que ajuda o grupo a tomar decisões adequadas. (CHIAVENATO, 2009, p. 146).

É nessa ocasião em que a instituição deve criar uma equipe responsável pela implantação, pelo acompanhamento e pelo controle do Planejamento Estratégico, preferencialmente, a mesma equipe que iniciou o processo, visando a assegurar que os prazos sejam respeitados e os objetivos atingidos. De acordo com Pereira (2010, p. 131),

É recomendável que a equipe de acompanhamento seja escolhida dentre aquelas pessoas que fizeram parte da equipe de elaboração das etapas do Planejamento Estratégico (Declaração de Valores, a Missão, a Visão, os Fatores Críticos de Sucesso, a Análise Externa – oportunidades e ameaças, a Análise Interna – Pontos Fortes e Fracos, a Matriz FOFA, as Questões Estratégicas, as Estratégias e as Ações Estratégicas), haja vista que pode facilitar o trabalho, pois participaram de toda elaboração e sabem da dinâmica e do processo de Planejamento Estratégico.

A comunicação influencia na implementação do Planejamento Estratégico, já que por meio dela se dará o compartilhamento das informações e dos conhecimentos organizacionais, entre todos os membros das equipes.

De acordo com Chiavenato (2009, p. 147),

Para os humanistas, a comunicação é uma atividade administrativa que tem dois propósitos principais: de um lado, proporcionar informação e compreensão necessária para que as pessoas possam se conduzir em suas tarefas, e de outro, proporcionar atitudes que promovam a motivação, cooperação e satisfação no trabalho. Esses dois propósitos servem para promover um ambiente que conduz a um espírito de equipe e a um melhor desempenho nas atividades.

Nesse momento da prática, ou seja, da implantação, é possível que as ações estratégicas sejam alteradas, considerando os primeiros resultados da sua experimentação.

As finalidades da função de controle e avaliação de Planejamento Estratégico são:

- identificar problemas, falhas e erros que transformam em desafios o planejamento, com a finalidade de corrigi-los e evitar sua reincidência;
- fazer com que os resultados obtidos com a realização das operações estejam, próximos dos resultados esperados e possibilitem o alcance dos desafios e consecução dos objetivos;
- verificar se as estratégias e políticas estão proporcionando os resultados esperados, dentro de situações existentes e previstas;
- proporcionar informações gerenciais periódicas, para haver rápida intervenção no desempenho do processo.

A partir de suas finalidades, a função controle e avaliação podem ser utilizadas como instrumento gerencial para:

- reforçar o desempenho apresentado;
- informar sobre necessidade de alteração nas funções administrativas de planejamento, organização e direção;
- proteger os ativos da empresa contra furtos, roubos, desperdícios etc.;
- garantir a manutenção ou aumento da eficiência e eficácia na consecução dos objetivos, desafios e metas da empresa; Informar se os programas, projetos e planos de ação estão sendo desenvolvidos de acordo com o estabelecido e apresentando os resultados desejados;
- informar se os recursos estão sendo utilizados da melhor forma possível.

Um aspecto que pode reforçar essa situação é o nível de relação da função controle e avaliação em relação à eficiência, eficácia e efetividade. Normalmente, a eficiência é difícil de ser avaliada, pois podem ocorrer diferenças de opiniões a respeito da eficiência com que os recursos foram utilizados. De acordo com Oliveira (2010, p. 260),

Controle é a função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em outras funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam às metas, aos desafios e aos objetivos estabelecidos.

2.3.4 Cultura Organizacional

Sendo um aspecto fundamental no processo de Planejamento Estratégico, entende-se a cultura organizacional como o conjunto de pressupostos básicos que conferem coesão ao grupo que constitui a organização, dando sentido e engendrando um sentimento de identidade à equipe.

Considerando a complexidade da cultura organizacional e da estratégia na administração, é necessário o pleno reconhecimento do ambiente para a implementação do Planejamento Estratégico. Destaca-se que a influência da cultura da organização é determinante no processo estratégico de quaisquer organizações.

3 METODOLOGIA

De acordo com os seus objetivos e abordagem, este trabalho é classificado como descritivo, qualitativo e exploratório, com análise bibliográfica e documental. Segundo Creswel (2010, p. 26), a abordagem qualitativa

[...] envolve as questões e os procedimentos que emergem, os dados tipicamente coletados no ambiente do participante, a análise dos dados indutivamente construída a partir das particularidades para os temas gerais e as interpretações feitas pelo pesquisador acerca do significado dos dados.

Para alcançar o objetivo a que se destina este estudo, realizou-se o seguinte: primeiramente efetuou-se uma pesquisa bibliográfica visando ao conhecimento do assunto abordado. A seguir, efetuaram-se pesquisas nos documentos e sites da UFSC para conhecer o seu planejamento estratégico e Plano de Desenvolvimento Institucional. Assim, pela utilização de materiais que, de acordo com Gil (2002, p. 45), “[...] não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados”, esta pesquisa também é considerada documental.

Com relação aos seus objetivos, esta pesquisa tem o caráter exploratório devido ao pouco conhecimento e à necessidade de buscar mais informações sobre o assunto no ambiente organizacional da UFSC. Um estudo exploratório se caracteriza pelo pouco conhecimento sobre a temática abordada (BEUREN, 2008).

Quanto aos seus fins, esta é uma pesquisa descritiva, por permitir aos investigadores ampliarem suas experiências em relação a um determinado problema – nesse caso, o PDI da UFSC como meio para a consecução do seu Planejamento Estratégico.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é definido no artigo 16 do Decreto n.º 5.773, de 09 de maio de 2006 (BRASIL, 2006):

o documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver.

O PDI é uma das dimensões obrigatórias identificadas no processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior². Esse documento é condição necessária para o credenciamento da Instituição, para a autorização de novos cursos e para os pedidos de financiamento para apoio institucional. Sua função, portanto, é sistematizar o planejamento na Instituição com um horizonte temporal de pelo menos um quinquênio (UFSC, 2010). Assim,

Art. 3º A avaliação das instituições de educação superior terá por objetivo identificar o seu perfil e o significado de sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, considerando as diferentes dimensões institucionais, dentre elas obrigatoriamente as seguintes: I – a missão e o plano de desenvolvimento institucional; [...] (BRASIL, 2004).

Dessa forma, essas iniciativas governamentais fizeram com que as universidades pensassem no longo prazo, pois “começaram obrigatoriamente a visualizar ações para o horizonte estratégico de cinco anos como solicitado pelo MEC através do PDI.” (MORITZ et al. 2012, p. 237). O PDI da UFSC foi elaborado em quatro etapas:

- designação, em julho de 2009, de duas comissões, uma composta por representantes dos Órgãos Deliberativos Centrais (câmaras) da Administração Superior da UFSC, para elaborar a minuta do Projeto Pedagógico Institucional (PPI), parte principal do PDI, e outra para elaborar o restante do documento, composta por representantes dos Órgãos Executivos Centrais (pró-reitorias e secretarias), incluindo em ambas representantes dos estudantes e dos servidores técnico-administrativos;
- consulta aos dirigentes de unidades universitárias, que envolveram os chefes de departamento, coordenadores de cursos e membros dos conselhos departamentais, durante o mês de agosto de 2009; os diretores de campi foram consultados posteriormente, em outubro de 2009, por haver coincidência com a inauguração dos campi em agosto;
- consulta pública à comunidade universitária em meados de novembro de 2009;
- deliberação e aprovação final pelo Conselho Universitário (CUUn) da UFSC a partir do final de novembro de 2009 (UFSC, 2010).

O PDI foi desenvolvido num período em que a UFSC reformula seu Planejamento Estratégico. O objetivo é que o documento sirva como um elemento norteador, por meio do qual serão definidos o planejamento anual, com foco nas atividades de curto prazo, e o Planejamento Estratégico. Assim, o PDI da UFSC orientará o Planejamento Estratégico dessa instituição.

Verificou-se que a UFSC intenta colaborar na construção de uma sociedade mais justa e democrática, defendendo a qualidade de vida. Por isso, em seu PDI consta que ela está ancorada nos valores a seguir:

- Acadêmica e de Qualidade - uma Instituição com busca contínua de patamares de excelência acadêmica, em todas as suas áreas de atuação, em especial no ensino, pesquisa e extensão.
- Ousada - uma Instituição capaz de identificar e optar por novos caminhos e de criar novas oportunidades, carreiras e práticas em conformidade com uma visão inovadora.
- Culta - uma Instituição criadora e irradiadora de arte e ciência.

- Atuante - uma Instituição capaz de opinar, influenciar e propor soluções para grandes temas, tais como: acesso ao conhecimento e à cidadania, desenvolvimento científico e tecnológico, violência urbana, sustentabilidade ambiental e desigualdade social, entre outros.
- Internacionalizada - uma Instituição capaz de intensificar parcerias e convênios com instituições internacionais, contribuindo para o seu desenvolvimento, o do Brasil e o de outras nações.
- Livre - uma Instituição com servidores docentes e técnico-administrativos e estudantes livres para desenvolver suas convicções e suas vocações no ensino, na pesquisa e na extensão.
- Autônoma - uma Instituição capaz de decidir sobre seus próprios rumos.
- Democrática e Plural - uma Instituição que assegura o reconhecimento pleno de sua diversidade e autodeterminação de seus vários segmentos.
- Bem Administrada e Planejada - uma Instituição com estratégias eficientes e efetivas de gestão e de busca dos recursos para a realização de suas metas.
- Saudável - uma Instituição saudável, ancorada na concepção de que a saúde é construída e vivida pelas pessoas em seu ambiente cotidiano, contribuindo para uma formação integral e maior qualidade de vida.
- Responsável - uma Instituição orientada pela responsabilidade ética, social e ambiental. (UFSC, 2010, p. 17-18)

A missão da UFSC consiste em:

produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida. (UFSC, 2010, p. 17).

E, conforme disposto igualmente no seu PDI, a visão da UFSC é “Ser uma universidade de excelência” (UFSC, 2010, p. 17).

Presume-se que os Fatores Críticos de Sucesso do Planejamento Estratégico da UFSC estão vinculados à qualidade dos seus cursos, à capacitação e à formação do seu corpo docente, técnico administrativo, instalações físicas (salas de aula e laboratórios). Tudo isso resulta em uma instituição aprovada pela comunidade local e, também, uma posição de destaque nacional e internacional. Entretanto, tais informações não foram encontradas no próprio PDI, apenas subentendidas.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho objetivou uma análise sobre o Planejamento Estratégico e o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSC. Procurou-se demonstrar todos os momentos que compõem a implementação e a implantação do Processo do Planejamento Estratégico. Buscou-se dar evidência e importância na utilização dessa ferramenta da área da Administração, considerada de vital importância para que as organizações, por meio do Diagnóstico Estratégico, executem as tarefas para implementarem este processo. Para tanto, é preciso contar com a participação de todos os colaboradores da equipe e, principalmente, tendo o dirigente máximo à frente das atividades. Assim, a instituição, definirá com exatidão a Declaração de Valores, a Missão, a Visão, os Fatores Críticos de Sucesso, a Análise Externa, a Análise Interna, a Matriz FOFA, Questões Estratégicas, Estratégias, Ações Estratégicas e a Implantação e, finalmente, o Controle.

Por fim, constatou-se que o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSC contempla os conceitos e os elementos que integram o Processo do Planejamento Estratégico.

Ressalta-se, entretanto, a necessidade de aprimoramentos constantes, atualizações e adequações à realidade e às demandas institucionais, posto que o Planejamento Estratégico, no contexto de cada organização, tem as suas especificidades e deve se pautar sempre nos elementos que ajudarão a compreender o seu desafio.

Notas

¹ A UFFS iniciou suas atividades de ensino no primeiro semestre letivo de 2010.

² Criado pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes) é formado por três componentes principais: a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes. O Sinaes avalia todos os aspectos que giram em torno desses três eixos: o ensino, a pesquisa, a extensão, a responsabilidade social, o desempenho dos alunos, a gestão da instituição, o corpo docente, as instalações e vários outros aspectos.

REFERÊNCIAS

BEUREN, Ilse M. **Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2008.

BRASIL. **Decreto Nº 5.773**, de 9 de maio de 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm>. Acesso em: 10 ago. 2014.

BRASIL. **Lei Nº 10.861**, de 14 de abril de 2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm>. Acesso em: 02 ago. 2014.

BEPPLER, M. K.; PEREIRA, M. F. **Planejamento Estratégico: a contribuição da cultura organizacional para o processo de implementação da estratégia**. São Paulo: Atlas, 2013.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: ARTMED, 2010. 296 p.

CHIAVENATO. I. **História da Administração** – Entendendo a administração e a sua poderosa influência no mundo moderno. São Paulo: Saraiva, 2009.

FÁVERO, M. L. A. A Universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968. **Educar**, Curitiba, n. 28, p. 17-36, 2006.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

JANOTTI, Aldo. **Origens da universidade: a singularidade do caso português**. 2 Ed. São Paulo: Edusp, 1992.

KICH, J. I. F.; PEREIRA, M. F. **Planejamento Estratégico: os pressupostos básicos para uma implantação eficaz**. São Paulo: Atlas, 2011

MELO, P. A. **A cooperação universidade/empresa nas universidades públicas brasileiras**. 2002. 330f. Tese (Engenharia de Produção) – Curso de Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MORITZ , M.O.; MORITZ, G. O.; MELO, M. B.; SILVA, F. M. A implantação do planejamento estratégico em organizações complexas: o caso da Universidade do Estado de Santa Catarina. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 5, n. 1, pp. 228-249, jan./fev./mar./abr. 2012.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2010.

PARANHOS FILHO, M. **Gestão da Produção Industrial**. Curitiba: Ibplex, 2007. 340p.

PEREIRA, M. F. **Planejamento Estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

SERAFIM, A. **A Análise SWOT** – Como encontrar a solução certa. Portal Gestão. Disponível em: <<http://www.portal-gestao.com/item/6971-a-an%C3%A1lise-swot-%E2%80%93-como-encontrar-a-solu%C3%A7%C3%A3o-certa.html>>. Acesso em: 10 set. 2014.

UFSC. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2010 a 2014**. Florianópolis: UFSC, 2010. Disponível em: < <http://pdi.paginas.ufsc.br/> >. Acesso em: 10 set. 2014.